

Comité du programme et budget

Quarantième session
Genève, 15 – 19 juin 2026

RAPPORT ANNUEL SUR LES RESSOURCES HUMAINES

établi par le Secrétariat

1. À sa session de septembre 2012, le Comité du programme et budget (PBC) “a demandé que le rapport annuel sur les ressources humaines soumis au Comité de coordination de l’OMPI soit également présenté à l’avenir au PBC à sa session d’automne pour examen”. Conformément à cette décision, le présent document contient le Rapport annuel sur les ressources humaines (document WO/CC/86/INF/1), qui est soumis au Comité de coordination de l’OMPI à sa session de juillet 2026.

[Le document WO/CC/84/INF/1 suit]

Comité de coordination de l'OMPI

Quatre-vingt-sixième session (57^e session ordinaire)
Genève, 7 – 15 juillet 2026

RAPPORT ANNUEL SUR LES RESSOURCES HUMAINES

établi par le Secrétariat

1. Le Rapport annuel sur les ressources humaines ci-joint est soumis au Comité de coordination pour information.
2. Ce rapport, qui couvre la période du 1^{er} janvier au 31 décembre 2025, porte sur toutes les questions relatives aux ressources humaines sur lesquelles il doit être fait rapport au Comité de coordination de l'OMPI¹, et donne un aperçu des politiques, initiatives et activités liées aux ressources humaines présentant un intérêt pour les États membres.

[Le Rapport annuel sur les ressources
humaines suit]

¹ Les thèmes des rapports obligatoires au Comité de coordination sont soit contenus dans le présent rapport, soit accessibles au public en ligne.

Rapport annuel sur les ressources humaines 2025



Table des matières

Introduction	
L'excellence au service des résultats et de notre avenir	1
Chapitre 1	
Mettre l'IA au service des personnes et de la croissance	5
Chapitre 2	
La transformation informatique	7
Chapitre 3	
Une culture axée sur la performance et le développement collectif	10
Chapitre 4	
Apprendre à croître	15
Chapitre 5	
Recrutement et talents mondiaux	23

Introduction

L'excellence au service des résultats et de notre avenir

1. En 2025, le rythme du changement s'est encore intensifié. L'incertitude géopolitique est restée forte, l'intelligence artificielle (IA) a profondément transformé le monde du travail, et les attentes en matière d'échelle, de transparence et d'impact n'ont cessé de croître.
2. L'OMPI considère ces défis comme autant de possibilités de renforcer son modèle, à savoir sa capacité de mettre l'excellence au service des résultats tout en restant financièrement viable.
3. L'OMPI est au service des inventeurs, des créateurs, des entreprises et des gouvernements qui s'appuient sur les systèmes de propriété intellectuelle pour protéger les idées, favoriser l'innovation et la créativité et générer croissance, développement et prospérité. Pour remplir cette mission, nous devons miser sur la qualité, investir dans notre personnel et continuer de rendre des comptes à nos clients ainsi qu'à la communauté mondiale que nous servons.
4. Le Département de la gestion des ressources humaines a pour mission de veiller à ce que l'OMPI dispose du personnel, des compétences et de la culture pour y parvenir.
5. Cela signifie qu'elle doit toujours garder une longueur d'avance face à l'intensification de la concurrence. La concurrence mondiale autour des talents et des compétences en matière de propriété intellectuelle ne cesse en effet de croître, les solutions proposées par le secteur privé se multiplient et les compétences d'hier pourraient ne plus suffire demain.
6. Le Département de la gestion des ressources humaines considère le perfectionnement professionnel comme un objectif à part entière et accorde une grande importance aux compétences, à la relève, aux qualités de leadership et aux conditions qui permettent à nos collaborateurs et collaboratrices de donner le meilleur d'eux-mêmes et d'elles-mêmes.
7. Tout au long de l'année 2025, cette priorité a pris de l'ampleur dans l'ensemble de l'Organisation et a influé sur notre utilisation de la technologie ainsi que sur l'organisation des équipes, la gestion des performances et le perfectionnement des talents.

L'année en revue

8. S'appuyant sur les initiatives en matière d'IA et sur les travaux menés au cours de l'année précédente, tous les secteurs d'activité de l'Organisation ont été invités à intégrer l'intelligence artificielle dans leur programme de travail pour 2026. Cette évolution, de la phase de test à la mise en œuvre à grande échelle, a envoyé un signal clair : l'intelligence artificielle est appelée à remodeler non seulement la technologie, mais aussi la définition des tâches, les compétences requises et la structure des équipes.
9. Au sein du Service d'enregistrement de Madrid, l'IA est désormais utilisée à quasiment toutes les étapes du traitement, libérant ainsi les examinateurs de leurs tâches routinières afin qu'ils puissent se concentrer sur la relation client et les dossiers complexes. De nouvelles fonctions, dont celle de "conseiller ou conseillère à la clientèle", ont été créées pour accompagner cette évolution.

10. Dans le même temps, la consolidation des technologies de l'information au sein de l'OMPI a pris de l'ampleur. Cette évolution est devenue d'autant plus cruciale qu'il est apparu qu'une mise en œuvre efficace de l'IA nécessiterait une infrastructure centralisée, une architecture de données normalisée et une gouvernance coordonnée. Le passage d'une structure verticale en silos à des équipes transversales – avec du personnel technologique directement intégré aux différents services au sein d'équipes mixtes – a permis de franchir des étapes importantes, notamment le lancement du système eMadrid. Aujourd'hui utilisé dans plus de 100 pays, ce système gère 65% des enregistrements internationaux de marques en vigueur.
11. Ces changements ont fait de 2025 l'année où la transformation s'est concrétisée, passant du stade d'ambition à celui de réalité. Dans le même temps, le Département de la gestion des ressources humaines a dû faire face à toute une série de nouvelles demandes. Alors que l'IA redéfinit la conception des tâches et des fonctions et que la centralisation informatique redessine la structure des équipes, il est devenu essentiel de répondre à certaines questions fondamentales : de quels talents l'Organisation dispose-t-elle, où se situent les lacunes et à quelle vitesse le paysage évolue-t-il?

Nos atouts

12. Pour répondre à ces questions, nous avons mené la première évaluation exhaustive des talents. Couvrant trois secteurs et 167 collaborateurs et collaboratrices, cette évaluation a permis d'analyser la capacité d'adaptation, l'aptitude à résoudre des problèmes et les compétences interdisciplinaires de nos équipes.
13. Savoir où se trouvent les lacunes est une chose. Définir ce que l'Organisation attend de ses dirigeants en est une autre. Pour la première fois, un nouveau profil de réussite en matière de leadership a été créé : il s'agit d'une norme comportementale commune pour le leadership à l'OMPI.
14. Ces idées avaient besoin d'un système capable de les exploiter. Le lancement d'iPerform – une plateforme d'évaluation des performances reposant sur l'IA et Oracle Fusion – a permis de créer cette infrastructure. Pour la première fois, les objectifs stratégiques sont distribués en cascade depuis le Directeur général jusqu'à l'ensemble des collaborateurs et collaboratrices, avec l'aide de l'IA. Le perfectionnement, la collaboration, la culture d'entreprise et l'orientation client sont intégrés dans les attentes en matière de performances.

La responsabilité que nous portons

15. L'enquête de 2025 sur l'engagement du personnel a confirmé la solidité des fondements – la clarté des fonctions, la sécurité psychologique et le sentiment d'appartenance ont tous obtenu un score supérieur à 80 – tout en soulignant que la collaboration intersectorielle et la concrétisation des intentions restaient des domaines à approfondir.
16. La valeur de nos effectifs – et l'ampleur de leur impact – montre à quel point il est important de bien faire les choses. Rien de tout cela n'est automatique. Nous avons besoin d'un personnel qualifié, motivé et prêt à évoluer, ainsi que d'une Organisation qui assume pleinement sa responsabilité de former, de retenir et de guider ses collaborateurs et collaboratrices. Au sein de l'OMPI, cette responsabilité s'accompagne d'une autre, plus profonde encore : celle envers les innovateurs, les créateurs et les institutions des 194 États membres qui comptent sur nous pour tenir nos engagements. Les chapitres qui suivent décrivent comment le Département de la gestion des ressources humaines s'est employé, en 2025, à respecter à la fois son objectif d'attirer de nouvelles compétences externes et celui de promouvoir les talents en interne.

Comment le Département de la gestion des ressources humaines a soutenu l'OMPI en 2025

Gains d'efficacité grâce à l'IA et à la technologie

Donner aux collaborateurs et collaboratrices la possibilité de se concentrer sur des activités d'impact.



Réduire les tâches routinières pour un service axé sur la croissance.



Redéfinition des fonctions

L'IA prend en charge les tâches routinières, permettant au personnel de se concentrer sur la fourniture de conseils, la résolution de problèmes et le relationnel. Les rôles évoluent et de nouvelles fonctions apparaissent.

Création de nouvelles fonctions qui n'existaient pas auparavant



Renforcer les compétences en IA à tous les niveaux de l'Organisation

987 personnes formées en 2025 (création de prompts, outils d'aide à la traduction, IA dans iPerform). L'utilisation de l'IA est désormais une compétence de base, et non un domaine réservé aux experts.



La centralisation informatique a permis de mettre en place une structure unifiée

Fusion de quatre divisions informatiques en une seule. Les équipes formées associent compétences opérationnelles et technologiques pour proposer des solutions plus rapides et mieux intégrées.

987 

personnes inscrites à la formation sur l'IA

4 → 1

Fusion de quatre divisions informatiques en une seule

Performance et culture

La croissance dépend de notre façon de travailler.



Des attentes claires, des valeurs partagées, une culture quantifiable.



iPerform allie performance et culture

Un système reposant sur l'IA permet d'aligner les objectifs individuels sur la stratégie. Les objectifs opérationnels et ceux liés à la culture organisationnelle sont mesurés à parts égales (50/50).

Une pondération à parts égales pour toutes et tous



Des entretiens annuels au dialogue continu

Des entretiens et un accompagnement réguliers remplacent les évaluations annuelles. L'IA facilite la coordination et suit les progrès tout en analysant les résultats.



Relier, appartenir, innover – une culture forgée par l'action

LinkAcross a permis de mettre en relation 82 collaborateurs et collaboratrices issus d'équipes différentes. Les efforts en faveur de l'inclusion se sont intensifiés, l'innovation étant désormais intégrée aux tâches quotidiennes.



Un engagement du personnel au-delà des attentes

L'enquête de 2025 révèle des scores supérieurs à 80% pour ce qui est de la clarté des fonctions, de la sécurité psychologique et du sentiment d'appartenance, signes d'une cohésion accrue.



La santé du personnel gérée aussi scrupuleusement que les performances

Lancement du nouveau dispositif en matière de santé et sécurité au travail et de l'initiative WIPO Thrive, avec la mise en place d'une supervision au plus haut niveau.

Un score de 87% au tableau de bord des Nations Unies pour la santé mentale, contre une moyenne de 64%

50:50 

Pondération égale des objectifs opérationnels et des objectifs liés à la culture organisationnelle dans chaque programme

76% 

Score eSat (indice de satisfaction des collaborateurs et collaboratrices) supérieur à l'indice de référence mondial de 74% (score obtenu à partir des données d'enquêtes sur l'engagement des collaborateurs et collaboratrices de 1 000 organisations)

87% 

Score au tableau de bord des Nations Unies sur la santé mentale

Une formation en phase avec la stratégie organisationnelle

Passer des choix individuels aux priorités stratégiques. Neuf programmes sectoriels élaborés en collaboration avec la direction; la plupart des formations dispensées dans le cadre de programmes de groupe bien définis.

6 535 inscrits – 4 013 jours de formation

Renforcer les compétences en matière de conseil à la clientèle

La formation en matière de service à la clientèle permet aux personnes concernées d'évoluer des tâches administratives vers des fonctions axées sur la relation client et tournées vers l'extérieur.

Formation au leadership à tous les niveaux

Les programmes s'adressent à l'ensemble du personnel, des services généraux aux hauts fonctionnaires. Le leadership est considéré comme une compétence à l'échelle de l'Organisation.

113 responsables en formation – 130 programmes menés à bien

Un profil commun de réussite en matière de leadership

Élaboré à partir des contributions de 76 collaborateurs et collaboratrices et intégré aux processus de recrutement, de gestion des performances (iPerform) et de gestion des talents à titre de norme commune.

La mobilité transversale reconnue comme un axe de développement

Dix-huit affectations en 2025. La rotation structurée entre les équipes favorise une vision plus large; lancement officiel du programme en 2026.

44% des chefs de service préfèrent la mobilité à une formation traditionnelle

Formation et leadership

Renforcer les capacités pour favoriser la croissance



Formation stratégique, collective et mûrement réfléchie

6 535

inscriptions à des formations en 2025

75%

des formations dispensées dans le cadre de séances de groupe encadrées et collaboratives

130

programmes en leadership menés à bien

Première évaluation structurée des talents dans trois secteurs

Importantes lacunes en matière de leadership et de vision, mais pas sur le plan des compétences techniques.

167 fonctionnaires évalués; 48 répartis entre 20 fonctions

Une relève planifiée en prévision des départs

Seize départs à la retraite prévus au sein du Département des technologies de l'information et de la communication, compensés par des talents déjà recensés.

Recrutement de talents polyvalents

Accent mis sur l'association de compétences en propriété intellectuelle et de compétences dans les domaines commercial, numérique, financier ou informatique pour répondre aux besoins futurs.

Création de nouveaux postes de direction dans le domaine de la commercialisation

Deux postes ont été créés pour piloter la croissance, la commercialisation, l'expérience client et l'engagement numérique.

Un réservoir de talents tournés vers l'avenir

Accent accru sur le numérique, l'IA et la commercialisation, parallèlement aux compétences en matière de propriété intellectuelle.

Talents et recrutement

Recruter et former pour préparer l'avenir



Nouveaux profils, perspectives et planification de la relève

CHAPITRE 1

Mettre l'IA au service des personnes et de la croissance

Comment l'IA redéfinit les tâches

17. En 2025, la question qui se posait à l'OMPI n'était plus celle de savoir si l'IA allait changer le mode de fonctionnement de l'Organisation, mais à quelle vitesse et avec quelle efficacité elle allait le faire.
18. L'IA est donc devenue une priorité tant sur le plan des ressources humaines que sur le plan technique : aider les collaborateurs et collaboratrices à utiliser les nouveaux outils en toute confiance, redéfinir les tâches en fonction des nouvelles capacités et faire de l'expérimentation une partie intégrante des tâches plutôt qu'une exception. Le Directeur général a placé l'IA au centre de la planification prospective de l'Organisation, en demandant à chaque secteur de réfléchir à la manière dont il comptait intégrer ces outils et approches.
19. Le changement était déjà visible dans toute l'Organisation – au sein de la Division de la traduction, dans les services d'enregistrement, dans la relation avec les clients et dans les fonctions administratives. L'IA prend progressivement en charge les tâches routinières, permettant ainsi aux collaborateurs et collaboratrices de se concentrer sur des tâches redéfinies.

Service d'enregistrement de Madrid

🔗 Étude de cas

Libérer du temps en faveur de nos clients

Le Service d'enregistrement de Madrid est un exemple concret de transformation pilotée par l'IA à grande échelle. Avec quelque 80 examinateurs et examinatrices traitant **65 000 demandes d'enregistrement international de marques chaque année**, le service a mis en œuvre l'IA à pratiquement toutes les étapes de ses processus : classement, examen quant à la forme, gestion de la correspondance, traduction et publication.

L'effet n'a pas été de réduire les effectifs, mais de **soutenir les personnes** afin qu'elles redéploient leur temps vers la relation client, le traitement des cas complexes et la fourniture de conseils. En 2025, le service a créé de nouveaux postes de **"conseiller ou conseillère à la clientèle"** – des fonctions qui n'existaient pas auparavant – reflétant une évolution délibérée vers un service axé sur la relation client.

Le modèle du super compte a poussé cette évolution encore plus loin. L'équipe est passée de la gestion de l'enregistrement à la **recherche active de clients**, en démarchant des entreprises qui ne faisaient auparavant pas partie du réseau du système de Madrid.

Cela a nécessité des compétences entièrement nouvelles – commercialisation, analyse de données, segmentation de la clientèle – que le Département de la gestion des ressources humaines intègre désormais tant dans les **profils de recrutement** que dans les **programmes de perfectionnement** à l'échelle du service. L'ancienne section chargée de la promotion et de l'information a été regroupée au sein d'une nouvelle division chargée de la commercialisation et de la croissance au niveau sectoriel.

IA et automatisation du Service d'enregistrement de Madrid

 Point de vue d'un collaborateur

Nous recevons de grandes quantités de données et de documents provenant des offices nationaux et régionaux de propriété intellectuelle, qui doivent être structurés et intégrés à nos systèmes. L'IA nous aide à organiser ces informations et à simplifier les processus, dans un souci de cohérence. Elle permet de recentrer les équipes sur la prise de décisions, l'analyse et la coordination plutôt que sur la saisie mécanique de données.

L'examen des listes de produits et services dans le cadre des demandes d'enregistrement international de marques est l'une de nos tâches les plus délicates et les plus chronophages. L'assistant de classification IA du système de Madrid facilitera ces tâches en proposant des suggestions et des examens cohérents et de qualité.

Nos collaborateurs et collaboratrices du service à la clientèle évoluent dans un système complexe, avec de nombreuses règles, exceptions et procédures – l'IA les aide à harmoniser leurs réponses et à offrir une meilleure expérience client à l'ensemble de l'équipe. Ce qui est intéressant, c'est que cette adoption s'est faite par le bas : les équipes testaient déjà les outils d'IA avant même que nous ayons mis en place un cadre officiel et une solution interne.

Ce changement nous libère réellement du temps pour nous consacrer à d'autres tâches. Plus nous automatisons nos processus et y intégrons l'IA, plus nous sommes en mesure de traiter des volumes importants, et plus nous pouvons mobiliser nos équipes là où elles sont le plus utiles : auprès des clients, pour résoudre des dossiers complexes et pour nouer des relations avec les offices de propriété intellectuelle.

– Fabio Scappaticci, responsable de l'amélioration continue, Service d'enregistrement de Madrid

Division de la traduction

 Étude de cas

L'IA comme partenaire professionnel

Au sein de la Division de la traduction, la traduction automatique traite désormais les premières ébauches de documents de brevet, les traducteurs et traductrices se concentrant sur l'assurance qualité, la précision terminologique et les textes complexes nécessitant un jugement nuancé. Les fonctions ont été redéfinies en fonction de la collaboration entre l'humain et l'IA, et un programme lancé en 2025 a permis de développer des compétences appliquées en matière d'IA au sein de l'une des plus grandes communautés professionnelles de l'OMPI.

Les données disponibles indiquent que la productivité a augmenté sans entraîner de suppressions d'emplois, et que les rôles professionnels ont été préservés grâce à une refonte mûrement réfléchie des fonctions.

Ce que l'IA attend du Département de la gestion des ressources humaines

20. Ces changements ne se font pas automatiquement. L'intervention du Département de la gestion des ressources humaines est primordiale.



Une redéfinition des tâches

À mesure que l'IA prend en charge davantage de tâches routinières, les fonctions doivent être repensées pour mettre l'accent sur ce que les humains savent faire le mieux : faire preuve de discernement, entretenir des relations avec les clients et coordonner à la fois les équipes humaines et les outils d'IA.



Un recyclage professionnel continu

À mesure que les fonctions évoluent vers des tâches de conseil et de relation avec la clientèle, les collaborateurs et collaboratrices doivent acquérir de nouvelles compétences pour interagir avec les clients, analyser les données et utiliser efficacement les outils d'intelligence artificielle dans leur travail quotidien.



Gestion du changement

Les différents services de l'organisation en sont à des stades différents de l'application de l'IA. Le Département de la gestion des ressources humaines doit soutenir à la fois les utilisateurs avancés et ceux qui commencent tout juste, sans perte de vitesse.



Aide et mise en place de cadres de gouvernance

L'OMPI a besoin de cadres clairs en matière de transparence, de responsabilité et d'éthique, afin que le personnel et les responsables sachent comment sont prises les décisions assistées par l'IA et où se situe la responsabilité humaine. Le Département de la gestion des ressources humaines doit y être associé, aux côtés du Bureau de la déontologie.

Chapter 2

La transformation informatique

Une structure unique, des avantages partagés

Du cloisonnement aux équipes

L'architecture du changement

21. Les services de l'OMPI dédiés aux TIC, qui représentent 22% du budget de l'Organisation, ont toujours été organisés par secteur – un modèle qui s'est développé naturellement au fil du temps, parallèlement aux autres services de l'OMPI.
22. En 2023, l'OMPI a entamé un processus visant à regrouper ces équipes et ces personnes au sein d'une structure unique : une fonction TIC au service de l'Organisation. Cette évolution est devenue d'autant plus cruciale que l'OMPI a étendu son utilisation de l'IA, qui nécessite une infrastructure centralisée, une architecture de données partagée et une gouvernance coordonnée pour être efficace à grande échelle.
23. L'objectif était de mieux tirer parti des compétences existantes, de réduire les doublons, de mettre en œuvre les meilleures pratiques communes à toutes les divisions et de diffuser les compétences numériques auprès de l'ensemble de l'Organisation.
24. La centralisation est également devenue essentielle au déploiement efficace de l'IA, qui nécessite une infrastructure partagée, une gouvernance des données et une mise en œuvre coordonnée dans l'ensemble de l'OMPI.
25. Le regroupement s'est déroulé secteur par secteur – d'abord dans le système de La Haye, puis dans le système de Madrid, et enfin à la Division des solutions opérationnelles, avant de s'étendre au Secteur des brevets et de la technologie. Les équipes existantes ont été regroupées au sein d'une structure unique, avant d'être progressivement réorganisées en divisions transversales axées sur les compétences, telles que les applications opérationnelles, la gestion et la gouvernance des données, ou encore l'incubateur d'applications.
26. L'approche a été délibérément progressive : procéder à une refonte tout en continuant de fournir des services n'est pas chose facile, et le calendrier a été adapté de manière à ne pas perturber les services indispensables aux clients de l'OMPI. La mise en place complète de la structure prévue est en bonne voie pour septembre 2026.
27. La transition est toujours en cours, mais ses effets sont déjà perceptibles. Des divisions transversales sont désormais au service de l'ensemble de l'Organisation plutôt que de secteurs particuliers, et des équipes mixtes – au sein desquelles les effectifs techniques et opérationnels partagent la responsabilité des résultats – ont transformé le rythme et la qualité des prestations. L'exemple le plus concret est eMadrid : une plateforme entièrement repensée pour les enregistrements internationaux de marques, lancée en tant que version par défaut en septembre 2025.

Transformation informatique et collaboration transversale

 Point de vue d'une collaboratrice

Ce qui a le plus changé est notre manière de collaborer. Alors que les équipes travaillaient autrefois de manière indépendante, nous suivons désormais des processus communs aux systèmes de Madrid, de La Haye et du PCT. Cela a donné lieu à des échanges permanents : nous apprenons les uns des autres, nous résolvons les problèmes de manière coordonnée et nous travaillons comme une seule et même équipe plutôt que de manière cloisonnée.

Cela est particulièrement visible dans notre gestion des incidents. Nous adoptons désormais une approche commune, avec une coordination plus claire et une communication nettement plus efficace. Ces derniers mois, j'ai constaté un véritable changement : tout le monde comprend ce qui se passe, quelles mesures sont prises et à quoi s'attendre.

Ce qui est frappant, c'est que la centralisation n'a pas éloigné l'informatique de l'Organisation – elle nous a rapprochés. Nous interagissons davantage, partageons des solutions plus rapidement et répondons aux besoins de manière plus coordonnée.

– Alina-Gabriela Grigoras, cheffe du groupe de la production et de l'appui, Division des applications opérationnelles

Équipes mixtes

Une fonction informatique intégrée

28. L'aspect le plus visible de la transformation informatique a été d'ordre structurel : la création d'équipes mixtes, au sein desquelles les effectifs techniques et opérationnels ne travaillent plus séparément, mais côte à côte, afin de résoudre ensemble les problèmes et de parler la même langue.
29. Au lieu d'une équipe informatique qui fournirait des services à une équipe opérationnelle, les deux parties partagent la responsabilité du résultat. Les services d'enregistrement ont ainsi pu accéder à des prestations horizontales partagées qu'il leur aurait été difficile de mettre en place seuls. Les années de "dette technique" accumulée – cette fragilité résultant de solutions provisoires plutôt que d'une refonte complète – ont pu être corrigées. Le résultat le plus visible a été eMadrid : un environnement numérique entièrement repensé pour les enregistrements internationaux de marques, lancé en tant que plateforme par défaut en septembre 2025.
30. Comme l'a indiqué le Directeur général, "tout ceci n'a pas commencé par une vision informatique, mais par des consultations approfondies menées auprès de quelque 1 000 clients". Le modèle de l'équipe mixte a permis d'y parvenir.



Transformation informatique

Ce qui a changé pour notre personnel
Point de vue du Département de la gestion des ressources
humaines sur la restructuration technologique de l'OMPI

DU CLOISONNEMENT AUX OBJECTIFS COMMUNS

Libérer le potentiel des talents

Cinq services distincts, chacune relevant de son propre secteur, ont été regroupés en une seule structure transversale. Le personnel qui travaillait dans un service d'enregistrement particulier travaille désormais dans l'ensemble de l'Organisation, ce qui permet d'élargir les capacités sans augmenter les effectifs.

ÉQUIPES MIXTES

Intégration des fonctions technologiques et opérationnelles

Les équipes mixtes font le lien entre les activités opérationnelles et informatiques, en assumant une responsabilité partagée quant aux résultats, ce qui modifie la définition des tâches, la manière dont les performances sont évaluées et le fonctionnement des équipes transversales dans la pratique.

NOUVELLES EXIGENCES EN MATIÈRE DE CAPACITÉS

Leadership et adaptabilité

L'évaluation des talents a confirmé que le Département des techniques de l'information et de la communication disposait d'une base technique solide. La possibilité identifiée concernait le renforcement de la polyvalence et des compétences en matière de leadership interdisciplinaire – ce qui correspond exactement aux priorités de développement actuellement mises en œuvre à travers la mobilité transversale et la formation ciblée.

Connaître le vivier de talents

Talents et relève dans le domaine des technologies de l'information et de la communication

Voir le chapitre 4 pour la section plus générale consacrée à l'évaluation des talents, qui présente la méthodologie et les conclusions intersectorielles.

31. Avec 16 départs à la retraite prévus dans les cinq années à venir au sein du Département des techniques de l'information et de la communication, qui relève du Secteur administration, finances et gestion, l'OMPI avait besoin d'une image claire de son vivier de talents.
32. En 2025, le Département de la gestion des ressources humaines a mené la première évaluation globale des talents de l'Organisation, et le Département des techniques de l'information et de la communication a été sélectionné pour faire partie du groupe pilote.
33. L'évaluation a porté sur 84 collaborateurs et collaboratrices du Département des techniques de l'information et de la communication/Secteur administration, finances et gestion, et sur 35 collaborateurs et collaboratrices du Secteur de l'infrastructure et des plateformes ayant des fonctions liées aux technologies de l'information, et a examiné les compétences au-delà des capacités techniques. L'évaluation a également permis d'examiner la capacité d'adaptation, la résolution de problèmes, la réflexion transversale et le potentiel de mobilité au sein de notre Organisation.
34. Les bases techniques sont solides. Les principaux axes de développement et d'amélioration concernent la capacité d'adaptation, le leadership transversal et la communication – notamment la collaboration entre les différents services et l'établissement de relations efficaces avec les partenaires commerciaux. Principales lacunes en matière de compétences : maîtrise de l'IA, architecture en nuage, analyse de données et communication. Trente recrutements sont prévus pour 2026-2027, dont sept sont déjà en cours. Pour le personnel en place, la mobilité transversale est apparue comme la voie de développement privilégiée, avant la formation traditionnelle – un constat qui façonne désormais les plans d'évolution de carrière pour l'ensemble de la fonction. Cela a renforcé le passage à un modèle de développement 70/20/10, où la majorité de l'apprentissage se fait par l'expérience sur le terrain et la collaboration entre pairs, complétées par une formation traditionnelle.



Évaluation des talents dans le secteur des TIC en 2025

Vivier de talents, lacunes et modèle de développement

14  *profils essentiels mis en évidence*

Donner la priorité au perfectionnement et à l'acquisition de compétences pour une planification efficace de la relève.

84  *collaborateurs et collaboratrices évalués*

Capacité d'adaptation, leadership transversal et communication évalués parallèlement aux compétences techniques.

Principaux domaines de développement des compétences :



Maîtrise de l'IA



Communication



Analyse de données



L'IA de pointe au service des résultats opérationnels

CHAPITRE 3

Une culture axée sur la performance et le développement collectif

iPerform

Un système d'évaluation des performances s'articulant autour des personnes

35. L'approche de l'OMPI en matière de gestion des performances a évolué depuis plusieurs années, passant de cycles annuels axés sur la conformité à un système plus continu, axé sur le développement et plus étroitement lié à l'orientation stratégique de l'Organisation.
36. En 2025, cette évolution s'est concrétisée par la mise en place d'un cadre cohérent de gestion des performances, qui a introduit des attentes communes en matière de performance, une norme comportementale commune et une approche structurée de la définition des objectifs et de l'évaluation à l'échelle de l'Organisation. iPerform – la plateforme de l'OMPI fondée sur l'intelligence artificielle – a été élaborée pour accompagner cette transition, en regroupant pour la première fois dans un environnement numérique unique la définition des objectifs, le suivi, l'accompagnement et les bilans de fin d'année.

Refonte du système de gestion des performances

POURQUOI

La gestion des performances doit favoriser l'obtention de résultats et la collaboration, permettant ainsi à l'OMPI de remplir son mandat grâce à un alignement stratégique avec la gestion axée sur les résultats et à un travail intersectoriel.

COMMENT

Une plateforme globale, optimisée par l'IA, qui facilite le suivi régulier, l'accompagnement et le développement, avec une fréquence constante appliquée tant dans le cadre de l'évaluation des performances que pendant la période d'essai.

QUI

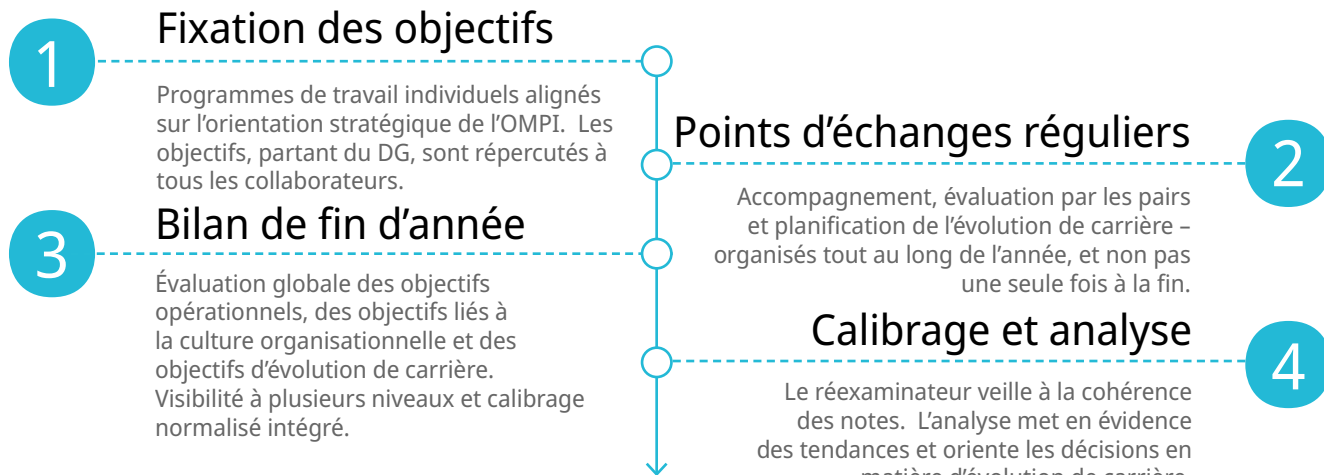
Un cadre destiné à l'ensemble des collaborateurs – fonctionnaires, boursiers, stagiaires, agents en détachement et agents en prêt – définissant des attentes en matière de comportement spécifiques à chaque fonction et observables, et non génériques.

iPerform

À votre écoute. Conçu pour vous.

37. Conçu sur la base d'Oracle Fusion, iPerform s'adresse à tous les collaborateurs : fonctionnaires, boursiers, stagiaires, agents en détachement et agents en prêt. Les objectifs, partant du Directeur général, sont répercutés à tous les niveaux de l'Organisation, afin que chacun puisse voir en quoi son travail s'inscrit dans le cadre de l'orientation stratégique de l'OMPI.

Tout au long de l'année



Fonctionnalités fondées sur l'IA

38. Un outil d'alignement des objectifs fondé sur l'IA et formé à partir des programmes de travail aide les responsables et le personnel à définir des objectifs plus clairs et mesurables, ainsi qu'à recenser les écarts entre les objectifs individuels et les priorités stratégiques de l'OMPI. La gouvernance est intégrée à chaque étape : entretiens consignés par écrit, calibrage normalisé, visibilité à tous les niveaux au sein des équipes et mesures de protection expresses contre les préjugés et les représailles.
39. Lors du déploiement, autant d'importance a été accordée à la gestion du changement qu'au développement de la plateforme : réunions de personnel, séances de planification des activités par secteur et lancement officiel à forte visibilité, assorti de formations destinées tant aux chefs de service qu'aux employés.
40. Ce qu'iPerform rend possible constitue une véritable nouveauté : pour la première fois, chaque collaborateur de l'OMPI peut établir un lien direct entre ses propres objectifs et les priorités stratégiques de l'Organisation. La performance est une responsabilité partagée : les chefs de service ont pour devoir de définir des attentes claires, de fournir un retour d'information régulier et de soutenir le perfectionnement de leur équipe; quant à chaque collaborateur, il a pour devoir d'atteindre les objectifs convenus et de s'investir activement dans son propre développement. Et la culture est désormais un élément que l'OMPI évalue, à tous les niveaux, avec la même rigueur que la mise en œuvre opérationnelle.

Culture

Relier, Appartenir, Innover

41. iPerform marque une avancée majeure dans le programme de l'OMPI en matière de culture institutionnelle. Mais la culture se forge avant tout à travers ce que les personnes vivent au quotidien : la manière dont les équipes travaillent ensemble, le comportement des responsables et la façon dont l'Organisation favorise l'inclusion et l'innovation.
42. S'appuyant sur les conclusions de l'enquête 2025 sur l'engagement du personnel – qui a mis en évidence le sentiment d'appartenance et la collaboration transsectorielle comme des domaines à privilégier –, l'OMPI a articulé son action en matière de culture institutionnelle autour de trois engagements : Relier, Appartenir, Innover. Ensemble, ils offrent un cadre clair pour renforcer les rapports au sein de l'Organisation, rendre l'inclusion tangible dans la pratique quotidienne et encourager de nouvelles méthodes de travail.



La culture en pratique

Le changement de culture passe par l'expérience des personnes

Relier

Tisser des liens au-delà des frontières

Les grandes idées naissent des grandes conversations



ont fait état d'un sentiment plus fort de connexion et d'appartenance

PHASE PILOTE DE LINKACROSS :

82

membres du personnel mis en relation dans différents secteurs grâce à des outils structurés de lancement de dialogues

Deuxième cohorte prévue pour début

2026

Appartenir

L'inclusion et la dignité pour toutes et tous

Les mots comptent – de l'empathie dans chaque interaction

WEBINAIRE SUR LA NEURODIVERSITÉ :

376

membres du personnel

Sensibilisation à l'autisme grâce à la réalité virtuelle :

62

CAMPAGNE DE SENSIBILISATION AU HANDICAP :

514

participants au webinaire et

53

participants aux ateliers

La dignité au travail politique en cours de révision

Innover

Un fil conducteur, et non pas un programme autonome

La force de l'union des esprits – penser différemment, innover ensemble



RETRAITE DE LA DIRECTION :

la conception fondée sur l'expérience plutôt que des discussions abstraites



IPERFORM:

conçu dès le départ pour être centré sur l'humain en s'appuyant sur l'IA



COLLABORATION TRANSVERSALE :

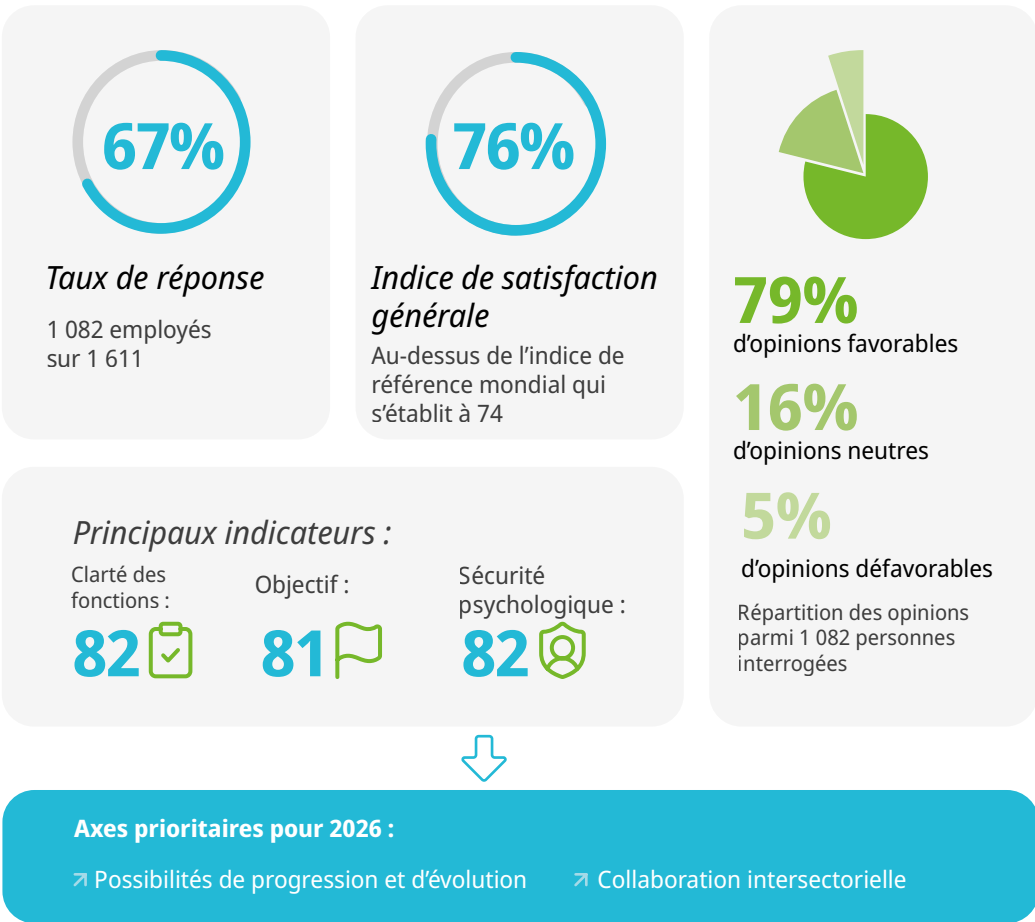
une refonte structurelle à l'origine d'un changement de culture

43. La logique qui sous-tend chaque engagement est mûrement réfléchie. Dans une institution spécialisée, les relations qui transcendent les frontières s'établissent rarement d'elles-mêmes : elles doivent être activement mises en place.
44. L'inclusion exige des efforts soutenus et des pratiques concrètes, qu'il s'agisse du comportement individuel, des initiatives des dirigeants ou des cadres d'élaboration des politiques. Quant à l'innovation, elle dépend de la manière dont le travail est organisé : comment les décisions sont prises, comment les dirigeants veillent au perfectionnement de leurs équipes et comment la collaboration s'opère entre les différents services.
45. La retraite de la direction a illustré ces comportements dans la pratique, tandis que l'évolution vers une collaboration transversale constitue en soi un changement aussi bien culturel qu'opérationnel. Globalement, ces initiatives traduisent un principe simple : à l'OMPI, la culture n'est pas un programme à part entière – elle est au cœur même du fonctionnement de l'Organisation.

À l'écoute de nos collaborateurs

Enquête 2025 sur l'engagement du personnel

46. L'enquête 2025 sur l'engagement du personnel s'inscrit dans le cadre des efforts constants déployés par l'Organisation pour comprendre l'expérience de ses collaborateurs au travail. Sa conception a été délibérément alignée sur iPerform : les axes de l'enquête ont été mis en correspondance avec le cadre de performance, afin que les éléments mesurés prennent en considération les objectifs que l'Organisation s'efforce d'atteindre.



Santé et sécurité du personnel

47. En 2025, l'OMPI est passée de mesures ponctuelles en faveur du bien-être à une approche systématique de la santé et de la sécurité au travail, pilotée par la direction. Le cadre de santé et de sécurité au travail (SST) – approuvé par le Directeur général en décembre 2024 et mis en œuvre tout au long de l'année 2025 – repose sur trois piliers. Un conseil consultatif et un comité opérationnel sur la santé et la sécurité au travail ont été créés, ce qui a permis d'instaurer une gouvernance formelle pour la gestion de la santé et de la sécurité au travail à l'échelle de l'Organisation.

Le cadre de santé et de sécurité au travail

Trois piliers, un seul engagement

PRÉVENIR

Recenser et gérer les risques à un stade précoce

- Évaluation des risques liés à la santé et à la sécurité au travail, y compris les risques psychosociaux, à l'échelle de l'Organisation
- Intégration des politiques en matière de santé et de sécurité au travail dans les processus RH et les processus opérationnels
- Programme d'ergonomie et examens systématiques de la sécurité
- Mise en place d'un système commun de signalement des incidents

PROMOUVOIR

Instaurer une culture où la santé mentale est ouvertement encouragée

- Programmes et campagnes de sensibilisation relatifs à la santé mentale au travail
- Programmes et initiatives en faveur du bien-être des employés
- Actions visant à lutter contre la stigmatisation et événements organisés à l'occasion de la Journée mondiale de la santé mentale
- WIPO Thrive – plateforme numérique et application mobile (en partenariat avec le Programme alimentaire mondial) proposant à chaque membre du personnel des ressources personnalisées en matière de santé mentale et des outils d'auto-évaluation

FOURNIR UNE ASSISTANCE

Veiller à ce qu'une aide adaptée soit disponible lorsque des personnes en ont besoin

- Services professionnels de soutien psychologique et d'intervention en situation de crise
- Formation aux premiers secours psychologiques dispensée au personnel
- Nouveau dispositif visant à faciliter le retour au travail après un congé de maladie de longue durée

Changements stratégiques en 2025

PERFORMANCE



La performance comme levier de croissance

La conformité annuelle cède la place à un dialogue permanent. La plateforme iPerform, optimisée par l'IA. Les objectifs sont répercutés du responsable de secteur à chaque collaborateur – une répartition à 50/50 entre objectifs liés à la culture organisationnelle et objectifs opérationnels pour chacun.

CULTURE



La culture est mesurable – et on s'attend à ce qu'elle le soit

Quatre principes – collaboration, responsabilité, leadership en matière de développement, cohérence – sont intégrés à chaque plan de performance. LinkAcross, ainsi que des programmes en faveur de la neurodiversité et de l'inclusion, sont intégrés.

ENGAGEMENT



Des personnes impliquées – avec des axes d'action clairement définis

79% d'opinions favorables. La clarté des fonctions, la sécurité psychologique et le sens du travail affichent tous des scores supérieurs à 80. Priorité pour 2026 : la collaboration intersectorielle.

SANTÉ DU PERSONNEL



Une structure pour la santé et la sécurité

Le cadre de santé et de sécurité au travail a été approuvé et un dispositif de supervision au niveau des vice-directeurs généraux a été mis en place. Lancement de la plateforme WIPO Thrive. Outil d'évaluation des Nations Unies concernant la santé mentale : 87% contre 64% en moyenne au sein du système – 11 indicateurs sur 12 ont été dépassés.

CHAPITRE 4

Apprendre à croître

48. En 2025, l'OMPI a évalué pour la première fois sa fonction RH par rapport à un référentiel de maturité indépendant, conforme aux normes du secteur – l'évaluation s'est faite sur une échelle de 1 à 5, en comparaison avec un groupe de 51 organisations issues tant du secteur public que du secteur des technologies et des télécommunications.
49. Le choix de la référence a son importance : L'OMPI ne s'est pas contentée de se comparer à d'autres organisations internationales ou organismes publics.
50. La note globale de l'OMPI était de 3-, ce qui correspond à la moyenne des références retenues et se situe au-dessus de la moyenne du secteur public.
51. Le principal enseignement n'était pas seulement le score lui-même, mais l'analyse des écarts : c'est-à-dire les domaines où l'écart entre les capacités actuelles et l'importance stratégique est le plus important. Ces résultats servent à hiérarchiser les investissements en ressources humaines et à orienter la feuille de route de développement de la fonction pour 2026 et au-delà.
52. Les actions prioritaires correspondent aux thèmes qui traversent le présent rapport : renforcer le leadership à tous les niveaux, gérer la transformation avec rigueur et tirer parti de la technologie pour prendre de meilleures décisions en matière de ressources humaines.



Formation et perfectionnement en 2025

L'engagement de l'OMPI en faveur du renforcement des capacités pour la croissance

6 535

Inscriptions aux formations

4 013

Jours consacrés à la formation

3,6 jours

en moyenne par membre du personnel



Formation dispensée en groupe

et non à titre individuel – cohortes intersectorielles



Les femmes dans les programmes de leadership

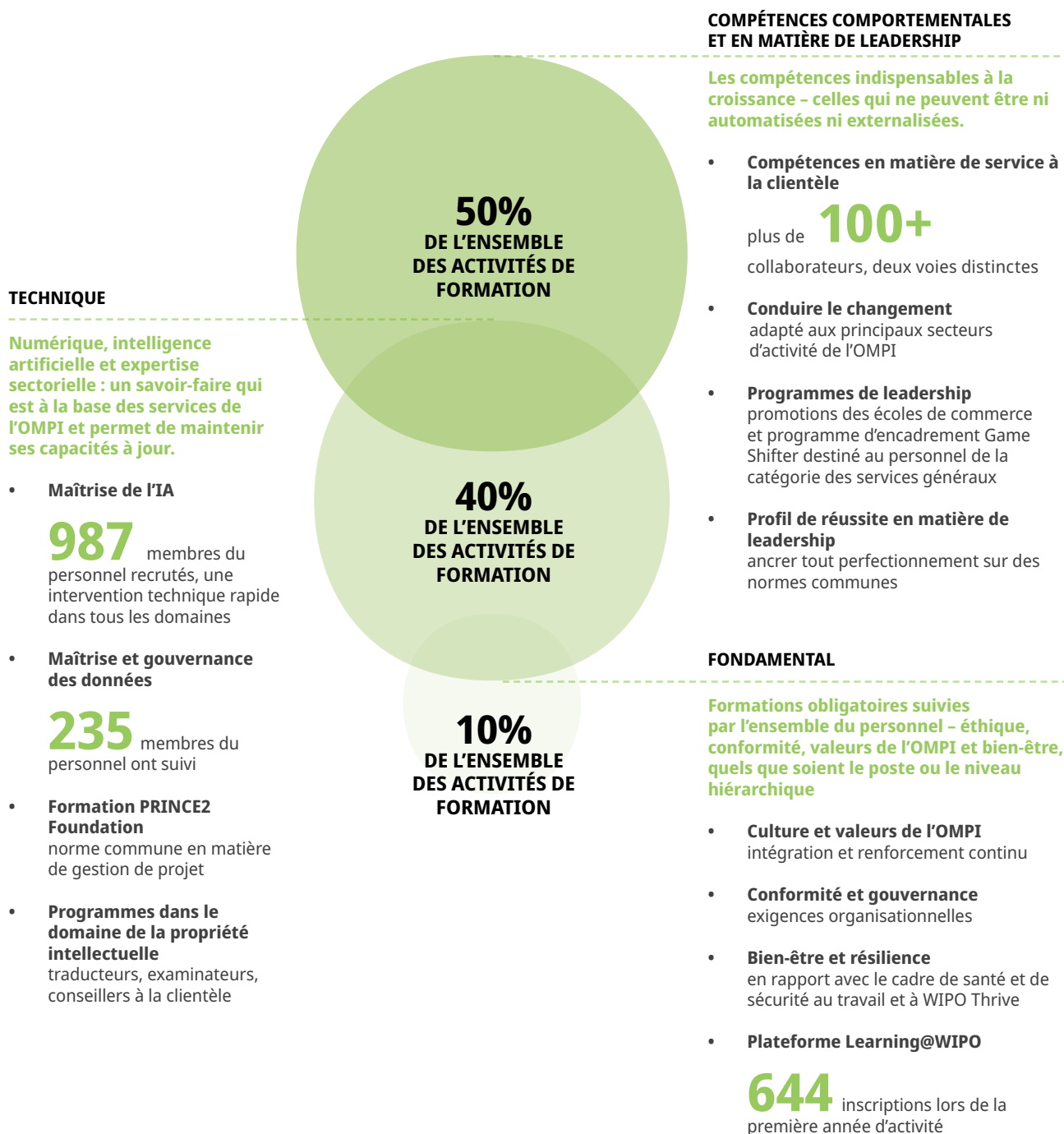
renforcer le vivier de talents de manière ciblée

9

Plans de formation sectoriels

Trois piliers, une seule direction

53. Les 6 535 inscriptions aux formations de l'OMPI en 2025 s'articulent autour de trois piliers, chacun ayant un objectif distinct. La formation de base définit les compétences minimales obligatoires que chaque membre du personnel doit acquérir; elle porte sur l'éthique, la conformité, les valeurs de l'OMPI et le bien-être. La formation technique permet d'acquérir l'expertise sectorielle, numérique et en matière de propriété intellectuelle sous-tendant les services de l'OMPI. Le volet "Compétences comportementales et en matière de leadership" vise à développer les capacités humaines qui sont le moteur de la croissance : l'adaptabilité, la collaboration transversale et l'orientation client. Ce n'est pas un hasard si ce dernier volet représente la moitié de l'ensemble des activités : ce sont précisément ces capacités qui ne peuvent être automatisées, externalisées ou simplement acquises par le recrutement, conformément aux priorités en matière de compétences définies dans le cadre du programme de travail et budget.
54. Afin d'appuyer ces initiatives, les investissements visant à renforcer l'infrastructure politique et technique de la formation se sont intensifiés, avec le déploiement de plus de 400 formations prêtes à l'emploi sur la plateforme de formation interne. Des travaux préparatoires ont également été entrepris en vue de la révision de la stratégie de formation et de perfectionnement ainsi que des politiques connexes.



La formation à l'excellence du service client en pratique

 POINT DE VUE DU PERSONNEL

J'ai suivi la formation à l'excellence du service client car je gère régulièrement un grand nombre de demandes de clients concernant des enregistrements dans le cadre du système de La Haye. Compte tenu de la complexité des dossiers et des questions que nous traitons au quotidien, j'étais vraiment curieuse de voir si cette formation serait applicable à notre environnement de travail concret. La formation s'est avérée bien plus efficace que je ne l'avais imaginé. Non seulement cela m'a permis d'améliorer mon approche pratique dans mes interactions avec les clients, mais cela m'a aussi amenée à repenser ma vision globale de la valeur et de la raison d'être de mes fonctions.

Ce n'était pas du tout théorique : nous avons travaillé sur des situations concrètes, ce qui a rendu la formation immédiatement utile. Ce que j'ai surtout retenu, c'est d'avoir appris à cartographier le parcours client. Cela m'a aidée à déterminer les moments clés qui comptent le plus pour les clients et à mieux comprendre leur expérience. Avant, je me concentrais beaucoup plus sur l'aspect technique : donner les bonnes réponses, résoudre le problème. Aujourd'hui, je m'efforce beaucoup plus consciemment de comprendre le point de vue de la personne, ce dont elle a réellement besoin et comment je peux l'aider au mieux.

Pour moi, ce n'était pas seulement une formation, cela a vraiment changé ma façon de voir les choses.

- Yin Wu, coordonnatrice, Service des opérations, Service d'enregistrement de La Haye

Les programmes qui ont fait la différence

Conçus pour la croissance

55. Derrière les chiffres se cachent des programmes conçus pour répondre aux changements concrets auxquels l'OMPI était déjà confrontée – il ne s'agit pas de cours tirés d'un catalogue, mais d'une formation adaptée aux besoins réels de l'Organisation.



Compétences en matière de service à la clientèle

Un programme axé sur la transition "du service au partenariat" au sein des services d'enregistrement du PCT et de Madrid. Deux voies distinctes : des protocoles fondés sur des scénarios pour le personnel chargé des brevets, et la gestion des relations ainsi que la stratégie client pour le personnel chargé des marques. Cela a permis la création de nouveaux postes de "conseillers à la clientèle" et la mise en place d'une approche proactive auprès d'entreprises qui ne faisaient auparavant pas partie du réseau de Madrid.

Plus de **100**
membres du personnel



Maîtrise de l'IA

Ateliers sur l'ingénierie de l'interaction dans tous les domaines. Un volet dédié aux traducteurs et interprètes a abordé l'IA appliquée au travail linguistique. Faire en sorte que la culture numérique devienne une exigence commune plutôt qu'une compétence réservée aux spécialistes. Un assistant IA destiné aux administrateurs de cours sera mis en service début 2026.

987
inscriptions



Gestion du changement et compétences en matière de données

La formation en maîtrise et gouvernance des données a permis de développer des compétences communes en matière de gestion des données et de prise de décision fondée sur des données factuelles. Un programme sur mesure intitulé "Conduire le changement" a fourni aux responsables d'un secteur clé des outils concrets pour mener à bien la transformation. Ces deux éléments font ressortir la même constatation : les obstacles qui freinent la croissance de l'OMPI relèvent davantage de la vision et de la capacité d'adaptation que des connaissances techniques.

235
membres du personnel

Conduire un changement axé sur le client

 POINT DE VUE DU PERSONNEL

La formation sur les compétences en matière de service à la clientèle a été une mise à niveau très utile, d'autant plus que notre service s'oriente vers une approche davantage axée sur le client. Nous travaillons déjà avec un large éventail de clients, d'offices et d'agents; il a donc été utile de combiner les exercices pratiques proposés avec des exemples concrets, ce qui a permis de les appliquer directement tant à nos interactions professionnelles qu'aux situations quotidiennes.

Nos équipes étant désormais organisées autour des clients plutôt que des numéros de dépôt, cela nous a fourni des outils concrets pour communiquer plus clairement et proposer plus efficacement des solutions. C'était captivant, pratique et cela nous a permis de nous remettre à niveau sur les changements que nous mettons en œuvre.

– Nathalie Wagner, examinatrice principale, Équipe 5 des opérations du PCT

Un leader à tous les niveaux

Le programme de développement du leadership

56. Le développement du leadership à l'OMPI a franchi une nouvelle étape en 2025 : c'est à ce moment-là que des années d'efforts à différents niveaux ont abouti à un programme cohérent à l'échelle de l'Organisation. Les programmes déjà en place ont été approfondis et élargis. De nouveaux programmes sont venus combler des lacunes qui n'avaient pas été prises en considération auparavant.
57. Et pour la première fois, tout cela s'appuyait sur une norme de comportement commune élaborée avec, et non pour, le personnel de l'OMPI. Le profil de réussite en matière de leadership a été élaboré à partir de 18 entretiens individuels, de 18 groupes de discussion et d'échanges directs avec 76 employés de tous grades et de tous secteurs, puis comparé à celui d'organisations internationales similaires.
58. Lancé début 2026 et articulé autour de trois axes – “Leading Progress”, “Leading Purpose” et “Leading People” –, ce profil est désormais intégré au système de gestion des performances de l'OMPI, aux critères d'évaluation du recrutement et aux entretiens d'évaluation des talents. Il offre un langage commun reliant la performance, le perfectionnement et la planification de la relève pour former un tout cohérent : les comportements attendus lors d'une évaluation annuelle sont précisément ceux qui sont activement développés dans le programme de formation.

GameShifter

Le leadership à tous les niveaux hiérarchiques

59. GameShifter est un programme de développement du leadership spécialement conçu pour le personnel des services généraux, qui propose une formation structurée en leadership à un niveau hiérarchique qui, traditionnellement, y avait peu accès. L'OMPI a organisé sa première cohorte exclusive en 2025. Un événement d'apprentissage entre pairs et de réseautage est prévu en 2026 afin de renforcer la communauté.

Profil de réussite en matière de leadership

Trois dimensions

Les comportements que l'OMPI attend de chaque leader, à tous les niveaux



Mobilité

Apprendre en pratiquant

60. La formation est l'une des voies permettant de développer les compétences, même si elle n'est pas la seule qui soit efficace. Les rotations structurées entre les différents services permettent d'acquérir diverses compétences : la capacité à travailler avec des équipes inconnues, à s'adapter à différentes méthodes de travail et à transmettre des connaissances au-delà des frontières de l'Organisation.
61. En 2025, 18 collaborateurs ont effectué des stages dans le cadre de la collaboration transversale. Le processus d'évaluation des talents a révélé que 44% des responsables considèrent cette approche comme leur outil de perfectionnement préféré, devant la formation. La transformation informatique en est elle-même une illustration : des collaborateurs qui travaillaient autrefois exclusivement au sein des différents services d'enregistrement collaborent désormais à l'échelle de l'ensemble de l'Organisation.
62. Un programme de mobilité officiel est en cours d'élaboration pour 2027, s'appuyant sur la feuille de route des talents et visant à créer des parcours structurés pour les missions ambitieuses, les projets transversaux et les détachements.

44%

des chefs de service

considèrent la mobilité transversale comme la voie privilégiée pour améliorer les compétences

Avant la formation, l'apprentissage social et les approches mixtes

Évaluation des talents 2025

18%

des stages dans le cadre d'une collaboration transversale

ont été achevés en 2025

Le fait de passer d'un poste à un autre favorise une réflexion transversale que la formation classique ne peut pas reproduire.

Un programme structuré sera lancé en

2027

Feuille de route pour le renforcement des compétences

Savoir de quels talents vous disposez

63. En 2025, l'OMPI a mené son premier processus structuré d'évaluation des talents, une évaluation systématique des ressources humaines, du potentiel et des besoins en matière de perfectionnement dans trois secteurs pilotes. C'était la première fois que l'OMPI examinait son vivier de talents de manière structurée et transversale : il ne s'agissait pas seulement de vérifier si les postes étaient pourvus, mais aussi de déterminer si les bonnes personnes occupaient les bons postes, qui était prêt à assumer davantage de responsabilités et où les lacunes en matière de perfectionnement étaient les plus importantes. L'objectif était de passer des impressions individuelles des chefs de service sur leurs équipes à une vision commune, à l'échelle de l'Organisation, des compétences, de l'état de préparation et des risques liés à la relève, tout en donnant aux chefs de service les moyens de mener des entretiens plus cohérents et en meilleure connaissance de cause sur les carrières et le perfectionnement professionnel.

64. Les chefs de service des trois secteurs se sont réunis dans le cadre d'ateliers sur les talents animés par des facilitateurs – des échanges structurés, loin des formulaires et des cases à cocher. Les facilitateurs externes ont assuré la cohérence et l'équilibre entre les séances, veillant à ce que les évaluations s'appuient sur une norme commune plutôt que sur le style personnel de chaque chef de service. Sur les 167 membres du personnel concernés, 98% ont participé – un taux de réponse qui montre que le processus a été perçu comme utile et non comme une simple formalité administrative.
65. Vingt fonctions ont été recensées dans l'ensemble des secteurs, auxquelles ont été affectées 48 personnes. Pour la première fois, l'OMPI dispose d'une vision claire de la répartition des talents, des lacunes en matière de relève et des domaines dans lesquels les investissements en formation auront le plus d'impact. Les conclusions orientent d'ores et déjà les priorités en matière de formation, les plans de recrutement et les décisions relatives à la mobilité pour 2026.

Évaluation des talents 2025

Ce qui a été fait et les résultats obtenus

LE PROCESSUS

3

Ateliers sur les talents

167

Membres du personnel évalués

98%

Taux de participation

20

Rôles recensés

48

Employés affectés à des postes

6

*Séances de sensibilisation
(2 par secteur)*

10

Séances de renforcement des capacités



7 chefs de service



3 membres du personnel

24

1:1 ateliers d'accompagnement destinés aux chefs de service

PRIORITÉS EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT

L'apprentissage fondé sur l'expérience et l'apprentissage social était l'approche recommandée par

70%

des participants

79%

des personnes évaluées ont défini les compétences clés suivantes qui doivent être développées



Avoir une vision d'ensemble



Se développer soi-même et aider les autres à se développer



Rechercher le changement et l'innovation

PRINCIPALES LACUNES EN MATIÈRE DE COMPÉTENCES RECENSÉES

Les lacunes ne sont pas avant tout d'ordre technique : elles concernent la vision, le leadership interdisciplinaire et la capacité à s'adapter au changement.



Maîtrise de l'IA



Communication



Sens des affaires dans le domaine de la propriété intellectuelle



Établissement de relations et de partenariats



Leadership et gestion d'équipe

CHAPITRE 5

Recrutement et talents mondiaux

Faits saillants

66. La capacité de l'OMPI à remplir son mandat – et à assurer la pérennité de son modèle financier – dépend essentiellement des personnes qu'elle attire, sélectionne et forme. Recruter les bonnes personnes est une nécessité stratégique. Ce sont les talents adéquats qui garantissent la qualité des services sur lesquels comptent les États membres et les titulaires de droits de propriété intellectuelle. En 2025, les recrutements ont reflété à la fois l'expansion de la présence mondiale de l'OMPI et la difficulté croissante à attirer des spécialistes dans des domaines émergents essentiels et en pleine évolution.

67. Le recrutement à l'OMPI s'appuie sur deux principes appliqués selon un ordre de priorité bien défini.

1 Le mérite avant tout. Chaque processus de sélection est mené dans le respect des normes les plus élevées en matière d'efficacité, de compétence et d'intégrité. Tels sont les critères qui guident la sélection des meilleurs candidats pour chaque poste.

2 Puis la diversité. La sélection finale est effectuée par le Directeur général à partir d'une liste de candidats qualifiés recommandés, en tenant dûment compte de la représentation géographique et de la parité hommes-femmes. Cela reflète l'engagement de l'OMPI en faveur de la diversité.

68. Pour respecter ces deux principes à la fois, il faut investir dans la communication. La seule façon durable de concilier excellence et diversité dans le recrutement consiste à faire en sorte que les talents recherchés aient connaissance de l'OMPI et soient activement encouragés à postuler. Cela suppose de ne pas se contenter de publier passivement des offres d'emploi mais d'identifier et de recruter activement des spécialistes qualifiés dans l'ensemble des États membres de l'OMPI. Cela inclut les universités, les instituts de recherche, les offices de propriété intellectuelle et les réseaux professionnels. Lorsque le vivier de candidats est vaste, diversifié et doté dès le départ de solides compétences techniques, le mérite et la diversité se renforcent mutuellement de manière naturelle, au lieu de s'opposer.

Vivier pour le recrutement 2025

Candidats

15 921 

Présélectionnés

823 

Invités à un entretien

452 

Sélectionnés

86 

69. En 2025, l'OMPI a publié 106 vacances de postes de durée déterminée et temporaires dans les catégories des administrateurs et des directeurs (postes soumis à la répartition géographique). À la mi-avril 2026, cela s'était traduit par 86 recrutements pour des postes de durée déterminée et temporaires, sur un total de 15 921 candidatures.

Le défi

70. Si l'augmentation du nombre de candidatures témoigne de la notoriété croissante de l'OMPI en tant qu'employeur de choix, elle ne garantit pas pour autant l'existence d'un vivier de candidats suffisamment qualifiés. Sur un marché mondial des talents de plus en plus complexe, il reste très difficile de trouver des candidats dont le profil corresponde aux exigences spécialisées et interdisciplinaires de l'OMPI.
71. C'est pourquoi nous devons continuer d'investir dans la sensibilisation, la communication et l'accompagnement des candidats, en particulier dans les régions où le nombre de candidatures est élevé mais où les taux de réussite sont faibles. Si le nombre de demandes a augmenté de 15% en trois ans pour atteindre 15 921 en 2025, ce chiffre masque un déséquilibre majeur. La demande a fortement varié selon les fonctions : les postes dans le domaine informatique ont attiré en moyenne seulement 95 candidats par poste vacant, contre 140 pour les postes de direction, alors que les postes de niveau P2 dans le domaine administratif en ont attiré jusqu'à 725. La fourchette globale de 38 à 1 150 candidats par poste vacant montre que la hausse du volume global concerne principalement les postes moins complexes, tandis que les postes les plus importants pour les priorités de transformation de l'OMPI en matière de numérisation et de modernisation des services restent les plus difficiles à pourvoir.

Un vivier de candidats plus représentatif sur le plan géographique

72. L'une des évolutions les plus encourageantes de 2025 est la diversification continue du vivier de candidats de l'Organisation. La répartition géographique des candidats est de plus en plus équilibrée, les trois principales sources de candidatures étant l'Afrique (3 944), la région Asie et Pacifique (3 764) et l'Europe occidentale (3 555). Cette répartition montre que les opportunités offertes par l'OMPI touchent désormais un public véritablement mondial. En 2025, des candidatures ont été reçues de toutes les régions du monde. Ce résultat témoigne des progrès constants réalisés par l'Organisation pour concilier une sélection fondée sur le mérite et une couverture géographique étendue.
73. Les tendances observées d'une région à l'autre reflètent des degrés variables d'adéquation entre les profils des candidats et les exigences des postes, et continuent de guider les efforts ciblés en matière de communication et de recrutement.

Région	Candidats	Présélectionnés	Invités à un entretien	Recommandés	Sélectionnés	Taux de conversion
Afrique	3 944	3,0%	43,7%	50,0%	14	53,8%
Asie et Pacifique	3 764	8,5%	60,9%	45,1%	29	33,0%
Europe de l'Est, Europe centrale et Asie centrale	1 718	6,1%	59,6%	62,9%	11	28,2%
Groupe des pays d'Asie centrale, du Caucase et d'Europe de l'Est	649	7,1%	67,4%	83,9%	9	34,6%
Groupe des pays d'Europe centrale et des États baltes	1 069	5,4%	53,4%	41,9%	2	15,4%
Amérique latine et Caraïbes	1 353	6,2%	56,0%	44,7%	9	42,9%
Moyen-Orient	815	1,7%	21,4%	66,7%	2	100,0%
Amérique du Nord	772	4,1%	46,9%	53,3%	4	50,0%
Europe occidentale	3 555	4,2%	52,0%	50,0%	17	43,6%
	15 921	5,2%	54,9%	49,3%	86	38,6%

Faits régionaux

Afrique

74. L'Afrique est restée la principale source de candidatures en 2025, position qu'elle occupe de manière constante depuis 2022. Au-delà du volume, c'est dans cette région que l'on a constaté la plus forte amélioration des taux de conversion au cours de ces quatre années, avec des progrès constants tant au niveau du passage de la candidature à la présélection qu'entre l'invitation à un entretien et la recommandation. L'Afrique est également la seule région où le taux de conversion des candidats recommandés en candidats retenus a régulièrement avoisiné ou dépassé les 50%. En 2025, 14 candidats issus de 12 pays différents ont été sélectionnés, ce qui témoigne de la richesse et de la diversité géographique d'un vivier de talents en pleine expansion.

Asie et Pacifique

75. La région Asie et Pacifique est restée l'une des plus performantes, affichant à la fois un volume élevé de candidatures et des taux de progression réguliers à toutes les étapes du processus de recrutement. La région parvient systématiquement à transformer son vaste vivier de candidats en un nombre important de candidats présélectionnés, invités à un entretien et sélectionnés, avec des taux de conversion égaux ou supérieurs à la moyenne de l'Organisation. En 2025, cela s'est traduit par un nombre élevé de sélections finales, ce qui témoigne de la grande qualité des candidats et d'une adéquation croissante avec les exigences techniques et opérationnelles de l'OMPI.

Europe de l'Est, Europe centrale et Asie centrale

76. L'Europe de l'Est, l'Europe centrale et l'Asie centrale sont restées une source fiable et stable de candidats qualifiés, en particulier pour les postes spécialisés et techniques. Le nombre de sélections est passé de neuf en 2022 à un pic de 14 en 2024, et le taux de conversion aux étapes de présélection et d'invitation à un entretien n'a cessé de s'améliorer. Cette évolution positive a permis à la région de se rapprocher progressivement de son objectif de représentation, ce qui constitue un indicateur significatif des progrès réalisés au cours de la période considérée. Bien que le nombre de sélections ait légèrement évolué pour s'établir à 11 en 2025, cette tendance reste globalement conforme à l'évolution récente de la région et reflète une variation normale plutôt qu'une baisse de la qualité des candidats. L'élargissement du vivier de candidats à un plus grand nombre de pays de la région reste clairement un moyen de consolider davantage cette évolution.

Amérique latine et Caraïbes

77. L'Amérique latine et les Caraïbes ont fait preuve d'une compétitivité remarquable par rapport au nombre de candidats. Les candidats obtiennent systématiquement de bons résultats aux dernières étapes du processus de recrutement, avec des taux de conversion supérieurs à la moyenne, tant entre l'entretien et la recommandation qu'entre la recommandation et la sélection. Cela témoigne de la grande qualité des candidats et d'une bonne adéquation avec les cadres de compétences de l'OMPI. La région est bien placée pour accroître sa présence à mesure que le nombre de candidatures augmente.

Moyen-Orient

78. Bien que sa part dans le nombre total de candidatures soit relativement faible, le Moyen-Orient continue de disposer de candidats solides aux étapes avancées du processus de recrutement. Les taux de conversion aux étapes de l'invitation à un entretien et de la recommandation sont comparables à ceux des régions où le volume de candidatures est plus important, ce qui témoigne d'une bonne adéquation entre les qualifications des candidats et les exigences du poste. Une campagne de sensibilisation ciblée visant à augmenter le nombre de candidatures offre l'occasion de renforcer la représentation de la région.

Amérique du Nord

79. L'Amérique du Nord fournit régulièrement des candidats très compétitifs, notamment pour les postes d'administrateur et de rang supérieur. Si le nombre de candidatures reste modéré par rapport à d'autres régions, les taux de progression comptent parmi les plus élevés de toutes les régions, avec des taux de conversion entre l'invitation à un entretien et la recommandation puis entre la recommandation et la sélection qui reflètent une forte adéquation avec les exigences en matière de compétences. La région reste une source essentielle de compétences spécialisées au sein du groupe de candidats présélectionnés.

Europe occidentale

80. L'Europe occidentale a conservé sa position en tant que source importante, stable et toujours très performante de candidats à toutes les étapes du recrutement. La région se caractérise à la fois par un nombre élevé de candidatures et par des taux de conversion importants, ce qui lui assure une présence constante parmi les finalistes. Les taux de progression entre la présélection et la sélection finale sont restés élevés tout au long de cette période de quatre ans, ce qui témoigne d'une forte adéquation entre les profils des candidats et les besoins de l'Organisation dans un large éventail de fonctions, en particulier dans les postes spécialisés et de rang supérieur.

Répartition par niveau d'études et planification de la relève

81. En 2025, les recrutements aux grades P2 à P4 ont représenté à eux seuls 79% des 86 nominations. Ces grades ont une importance stratégique particulière, car ils constituent le principal réservoir pour la planification de la relève, les compétences en matière de leadership et le renouveau institutionnel. Aux grades de rang supérieur (P5 et au-delà), le recrutement a été plus ciblé, représentant 10 postes (11,5%). Cependant, à ce niveau, les chiffres peuvent être trompeurs. Les données montrent que, pour certains postes de rang supérieur, seuls cinq candidats sur 83 correspondaient au profil recherché. Cela met en évidence un problème structurel : pour les postes hautement spécialisés et exigeant une grande expertise, l'ensemble des prestations proposées par l'OMPI n'est peut-être pas suffisamment attractif pour attirer tous les talents qualifiés dont l'Organisation a besoin.
82. L'une des caractéristiques marquantes de l'année 2025 a été l'équilibre entre les talents internes et externes. Dans un contexte où l'évolution de carrière interne vers des grades supérieurs passe par la participation à des concours ouverts, le fait que 45,3% de l'ensemble des nominations concernent des candidats internes et des fonctionnaires sous contrat temporaire constitue un indicateur clair de la qualité et de la compétitivité du vivier interne de talents de l'OMPI. Les candidats externes ont pourvu 54,7% des postes vacants, dont 70% des postes de niveau P5 et supérieur, apportant ainsi de nouvelles compétences et perspectives et soulignant l'importance persistante des viviers externes pour les postes spécialisés et de rang supérieur.

Représentation des femmes aux postes de rang supérieur

83. Tout ce qui précède repose sur l'engagement indéfectible de l'Organisation en faveur d'une plus grande représentation des femmes aux postes de rang supérieur.
84. Sur les 86 sélections finalisées en 2025, 43 concernaient des femmes et 43 des hommes, ce qui a permis d'atteindre une parité parfaite entre les sexes dans les nominations.
85. Les résultats du recrutement pour les postes de haute direction (P5 et D1) ont été encourageants. Les femmes représentaient 37,3% des candidats et ont obtenu cinq des 10 postes pourvus, soit 50% des nominations, ce qui montre que leur proportion parmi les personnes nommées était supérieure à leur part parmi les candidats. Ces résultats positifs en matière de recrutement ont également contribué à l'augmentation de la proportion de femmes au niveau D1, qui est passée de 34,6% en 2024 à 42,6% en 2025.

Établir des liens avec les États membres

86. Un personnel représentatif du monde entier est à la fois un atout et une condition indispensable pour établir des liens efficaces avec les États membres. Comme le souligne le Plan d'action pour la diversité géographique, une représentation plus large nécessite un engagement soutenu tant de la part des États membres que de l'OMPI, tout en respectant les normes les plus élevées en matière de mérite, de professionnalisme et d'efficacité.
87. En 2025, l'OMPI a renforcé la participation des États membres. Le Secrétariat a mené six consultations multilatérales avec les coordonnateurs de groupe et les représentants des États membres, 38 consultations bilatérales avec les pays sur les défis nationaux en matière de viviers de talents, ainsi que trois séances d'information sur la gestion des ressources humaines lors de réunions régionales : Comité du développement et de la propriété intellectuelle (CDIP), responsables du droit d'auteur dans la région Amérique latine et Caraïbes, et dans les pays arabes. Par ailleurs, 30 demandes formelles de données ont été traitées. L'augmentation du nombre de consultations bilatérales (qui est passé de 18 en 2024-2025 à 38 en 2025-2026) témoigne de la prise de conscience croissante, de la part des États membres, de l'importance de s'engager en faveur de la diversité géographique.



Pilier n° 1

Promouvoir les partenariats avec les États membres

Les consultations bilatérales ont fortement augmenté (passant de 18 à 38), tandis que les consultations multilatérales, les réunions d'information régionales et le partage de données sont tous restés à un niveau élevé. En ce qui concerne les principaux indicateurs d'exécution, l'OMPI mettra désormais l'accent sur le suivi des activités de sensibilisation menées par les États membres (plutôt que sur son propre engagement) et sur la définition d'objectifs de référence pour les initiatives en faveur des talents menées par les États membres.



Pilier n° 2

Intégrer la diversité géographique au sein de l'OMPI

En 2025, l'Organisation s'est principalement concentrée sur la planification stratégique des effectifs, ce qui a constitué une première importante pour l'OMPI. Cet exercice a permis d'identifier les besoins en compétences essentielles pour le prochain exercice biennal et a favorisé un dialogue structuré avec la direction concernant les plans de recrutement et les déséquilibres en matière de représentation au sein de l'Organisation. L'un des principaux résultats a été la possibilité de communiquer aux États membres les plans de recrutement prévisionnels, ce qui a permis d'améliorer la transparence et de jeter les bases d'un développement plus ciblé du vivier de candidats au niveau national. En conséquence, le suivi des activités de sensibilisation du personnel n'a pas fait l'objet d'une attention particulière cette année. Dans l'avenir, l'OMPI poursuivra sur cette lancée en reliant les résultats de la planification des effectifs aux viviers nationaux de talents dans le domaine de la propriété intellectuelle et en mettant en place un suivi systématique des activités de sensibilisation du personnel.



Pilier n° 3

Accélérer le renforcement des capacités des parties prenantes

Les trois pays pilotes – le Botswana, l'Estonie et le Paraguay – sont passés de la phase de planification à celle de mise en œuvre, chacun testant l'approche de l'OMPI visant à constituer des viviers nationaux de talents dans le domaine de la propriété intellectuelle, avec l'appui de l'Académie de l'OMPI et d'autres unités opérationnelles. La méthodologie a été présentée aux États membres en mars 2026. Dans l'avenir, l'OMPI s'efforcera d'étendre cette approche à d'autres pays, en veillant à ce que la qualité et la cohérence restent au cœur de cette expansion.

Perspectives d'avenir

88. La capacité de l'OMPI à remplir son mandat et à pérenniser son modèle financier repose sur sa capacité à attirer, sélectionner et former les personnes adéquates. Le Plan d'action pour la diversité géographique est au cœur de cette ambition. Pour les États membres, cela représente un engagement concret visant à garantir que la diversité de la communauté mondiale de la propriété intellectuelle se reflète au sein du personnel de l'Organisation. Pour l'OMPI, c'est le mécanisme grâce auquel nous constituons des viviers de candidats variés et dotés de solides compétences techniques, permettant ainsi au mérite et à la diversité de se renforcer mutuellement plutôt que de s'opposer.
89. En fin de compte, le recrutement des bonnes personnes constitue un investissement dans l'avenir de l'Organisation, un investissement qui garantit la qualité et la crédibilité des services de l'OMPI et, par là même, le modèle financier qui sous-tend l'ensemble des activités de l'Organisation. À mesure que la communauté mondiale des talents dans le domaine de la propriété intellectuelle continue de s'agrandir, les possibilités de renforcer ces viviers et de veiller à ce que les meilleurs talents du monde, où qu'ils se trouvent, connaissent l'OMPI, s'impliquent activement et soient prêts à contribuer à la mission de l'Organisation, se multiplient également.

